

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa A. J &J. A
Redolfi S.R.L durante el año 2020”**

Autor: Mariana Gallo

Legajo: VCPB32376

DNI: 27.221.112

Director de TFG: Nicolás Salvia

Argentina, noviembre, 2020

Índice

Introducción.....	1
Análisis de la Situación	4
Descripción de la situación	4
Análisis del Contexto	7
Diagnóstico de la situación	10
Marco teórico.....	14
Origen del cuadro de mando integral	14
Concepto de Cuadro de mando integral	14
Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.....	14
Mapas estratégicos	15
Plan estratégico	16
Diagnóstico y discusión.....	16
Declaración del problema	16
Justificación del problema	17
Conclusión diagnóstica	18
Plan de implementación.....	19
Alcance	19
Recursos involucrados	19
Acciones específicas a contratar o desarrollar	21
Propuesta de medición y /o evaluación de las acciones	24
Conclusiones y recomendaciones	28
Bibliografía.....	30

Resumen

El presente trabajo final de grado planteó el diseño y la implementación de un cuadro de mando integral para A. J & J. A Redolfi S.R.L. Esta es una empresa mayorista que posee una cadena de salones de venta mayoristas dedicados a la compra y venta de productos alimenticios. Con el objetivo de generar una mayor rentabilidad económica, se realizó un análisis de la situación de la misma, mediante un estudio de las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Con la finalidad de conocer detalladamente su funcionamiento organizacional y estructural se llevó a cabo la elaboración de un diagnóstico formado por las problemáticas deficientes encontradas. Luego se diseñó el plan de implementación, cuya finalidad fue aportar mejoras y soluciones, contribuyendo con el logro de control de gestión y con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Finalizando con las conclusiones donde se destacaron los aspectos más relevantes que brindó la implementación del CMI con distintas sugerencias y recomendaciones con el fin de realizar y maximizar en mayor medida las propuestas y beneficios.

Palabras clave: Estrategia-Gestión-Indicadores-Organización-Información.

Abstract

This final degree project proposed the design and implementation of a balanced scorecard for A. J & J. A Redolfi S.R.L. This is a wholesale company that owns a chain of wholesale salons dedicated to the purchase and sale of food products. With the aim of generating greater economic profitability, an analysis of its situation was carried out, through a study of the four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. In order to know in detail its organizational and structural functioning, a diagnosis was made of the deficient problems found. Then the implementation plan was designed, the purpose of which was to provide improvements and solutions, contributing to the achievement of management control and the fulfillment of the strategic objectives. Ending with the conclusions where the most relevant aspects provided by the implementation of the BSC were highlighted with different suggestions and recommendations in order to carry out and maximize the proposals and benefits to a greater extent.

Keywords: Strategy-Management-Indicators-Organization-Information.

Introducción

En el presente trabajo se desarrolla la implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L durante el año 2020.

- Redolfi S.R.L es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craick, provincia de Córdoba.

En la actualidad cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fé, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de venta distribuida en sus cuatro sucursales.

Desde el centro de distribución principal ubicado en la localidad de James Craick, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Rio Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

A través de los años el número de empleados se ha incrementado hasta alcanzar 170 personas, y una flota propia de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado.

La estrategia que la empresa plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Eso es posible gracias al amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con el de los competidores, aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

De acuerdo a la información brindada por la empresa se detecta que la misma posee una serie de carencias en diferentes ámbitos. Se puede afirmar que la misma no cuenta con un proceso de compras formalizado es por ello que se propone llevar un análisis de control interno respecto a las actividades relacionadas al proceso de compra para detectar las distintas debilidades y errores, como así también proporcionar soluciones posibles.

Debido al entorno dinámico y competitivo la gestión operativa de la sociedad debe actualizarse, utilizar recursos tecnológicos acordes a las necesidades actuales, circuitos de procesos más integrados, implementación de un área de recursos humanos y una mejor organización interna que ayude a la visión empresarial.

Es ante esta situación que el siguiente reporte busca desarrollar un procedimiento basado en cuadro de mando integral con cuatro procesos de gestión estratégica (Kaplan y Norton, 1996).

- Esclarecer y descifrar la visión y estrategia.
- Transmitir y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, fijar los objetivos y encauzar las iniciativas relacionada con la estrategia.
- Acrecentar el *feedback* y la formación estratégica.

Varios son los antecedentes que sustentan la relevancia de la planificación estratégica, el control interno, la evaluación de riesgos de una organización y sus procesos.

A nivel internacional Orbe Aguirre, A. (2012) Ecuador, en su tesis llamada Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicio de telecomunicaciones de Ecuador, propuso el diseño de un cuadro de mando, sosteniendo y reivindicando al finalizar la misma, que los mapas estratégicos plasman y convierten la estrategia organizacional en una herramienta fácil de comprensión y aplicación para todos los miembros de la compañía para el logro de los objetivos. Asimismo, ha concluido en la importancia que una empresa multinacional tenga localmente un Cuadro de Mando Integral, ya que a pesar de que la compañía tiene sus controles a nivel global, siempre es necesario que se disponga de herramientas para poder medir el desempeño de una manera más eficaz, integrando la estrategia con los resultados planificados.

A nivel nacional Tessore, A. (2019) en su tesis, llamado Plan de gestión de información interna y externa de la Empresa Rodo S.R.L, utiliza como herramienta el Cuadro de Mando Integral obteniendo una visión y control de los distintos procesos que forman parte de la empresa, con el fin de mantenerla alineada y organizada, mediante el desglose y análisis de las cuatro perspectivas. Por medio de la comunicación del plan de implementación, se brinda el conocimiento a los empleados de las acciones formuladas, logrando clarificar y comprender los objetivos de la empresa, de manera que todo el personal se sienta comprometido e implemente en sus actividades laborales las estrategias

y propuestas planteadas. Otro aspecto importante a destacar es que la ejecución del CMI permite alcanzar el cumplimiento de los objetivos económicos, impactando positivamente en los índices de rentabilidad de la empresa.

A nivel regional Oyola, M. (2019), en su tesis llamado Diseño de cuadro de mando integral para el Departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina, decidió implementar esta herramienta debido a que el sistema de gestión actual de la compañía no facilitaba la comunicación de la estrategia general y la información que proporcionaban sus indicadores de gestión no cubrían con exactitud la totalidad de los procesos clave del área. El beneficio obtenido con esta implementación permitió detectar puntos fuertes y débiles del área, demostrando que esta herramienta de gestión permite a la gerencia conocer la situación de la empresa en un momento determinado; facilitar la toma de decisiones y aplicar medidas correctivas ante cambios o desvíos como así también obtener información complementaria a los estados contables tradicionales de forma actualizada, resumida e inmediata sobre el rumbo de la empresa en cada momento.

Las razones por las cuales es importante realizar el estudio de este caso utilizando el CMI es que el mismo permite analizar las relaciones de causa-efecto; relacionando los objetivos de la empresa con la estrategia de la organización. A través de ese análisis, se buscará realizar un seguimiento y control de los cuatro pilares fundamentales que sirven de guía para la organización, ayudando de esta manera a mejorar la situación actual de la misma, y proporcionada información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para ello se deberá tener en claro el contexto estratégico de la organización, es decir la razón de ser, los mercados, sus políticas internas y externas, estado de relaciones comerciales, relaciones políticas y gubernamentales.

El objetivo general es diseñar un modelo de control estratégico, basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de apoyo y comunicación para la planificación y control de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L durante el año 2020.

Los objetivos específicos:

- Proyectar un mapa estratégico que permita identificar relaciones causa -efecto entre los factores claves de éxito.

- Examinar los objetivos, medidas e indicadores y, la estrategia para cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (CMI).

- Analizar el comportamiento de los indicadores, lo que permitirá obtener información para la toma de decisiones.

Análisis de la Situación

Descripción de la situación

Si bien la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L tiene definida su misión, visión y sus valores necesita de herramientas para poder comunicarlos y cumplir con ellos. Para ello deberá tener en claro el contexto estratégico, el cual lo llevará a definir una línea de acción, trabajo y estilo (Michael Porter, 1980)

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindará a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”

Valores:

-Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

-Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

-Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

-Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

-Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

-Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

-Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Principales competidores

Los competidores se clasifican en dos grandes grupos:

-Mayoristas con salones comerciales.

-Empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Los mayoristas con salones comerciales por cada zona

- En Río Tercero: Luconi Hnos.

- En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Super Imperio), Baralle y Nueva Era.

- En San Francisco: Dutto Hnos

-En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Marco y Diarco.

Principales proveedores: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A, Johnson & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S.A, Compañía Introdutora Bs.As, RPB S.A, Compañía General de Fósforos, Adams S.A, Dubano, Glaxo, Química Estrella, Branca y Kodak.

Principales clientes: supermercados, farmacias, kioscos, bares, restaurantes, librerías, maxi- kioscos, comedores y perfumerías.

Estructura de la empresa

A continuación, en la Figura 1 Organigrama Centro de distribución James Craik y en la Figura 2 Organigrama de la empresa, se describen las distintas áreas de la empresa.



Figura 1: Organigrama Centro de distribución James Craik. Fuente: de elaboración propia

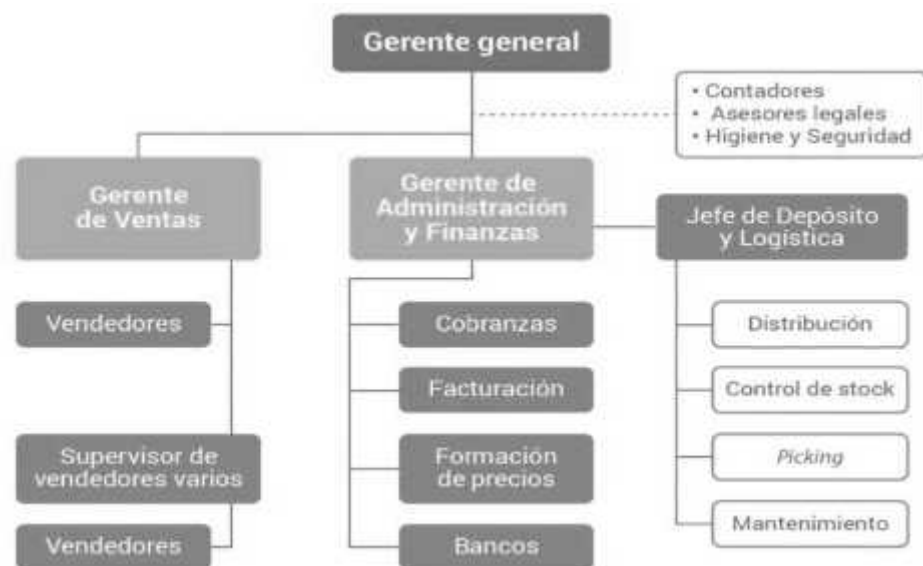


Figura 2: Organigrama de la empresa. Fuente: de elaboración propia

Analizando la importancia de la estrategia y de los objetivos, se puede decir que el control de gestión y la gestión estratégica son dos tareas fundamentales para lograr una buena administración. Para lograr esto es imprescindible que tanto los objetivos como la estrategia sean monitoreados para de este modo analizar las posibles desviaciones y actuar, tratando de no perder competitividad dentro del mercado en el cual se encuentra la organización.

Haciendo una revisión en la empresa, se han podido detectar algunos problemas internos que afectan el desarrollo, crecimiento y la expansión de la misma. Se pueden mencionar entre ellos la falta de planificación estratégica, escasez de control sistemático, falta de comunicación interna, ausencia de capacitación, momentánea descentralización de los depósitos y falencias en las áreas estratégicas del organigrama debido a que no

existe delegación de ciertas tareas profesionales lo cual no permite obtener mayor eficiencia y productividad en la organización.

Análisis del Contexto

Realizar un análisis externo en la organización, es una tarea esencial para anticiparse a los problemas y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Para ello se utilizará un análisis llamado PESTEL que permite identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. Esta herramienta de carácter prospectivo permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización, lo que da una entrada para la creación de estrategias, o bien para aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante posibles riesgos. (Pascual Parada ,2013)

El análisis Pestel se refiere a estos factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

-Políticos: Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. Se prevé que la economía de Argentina, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020 debido a una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda creciente, y a la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. No obstante, el nuevo presidente electo Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. El presidente electo Fernández solo ha señalado líneas vagas de su política económica, pero se puede afirmar que se centrará en renegociar la deuda, controlar la inflación y reactivar el crecimiento estimulando el consumo interno.

El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que cerca de la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza. La red de infraestructura requiere una mayor inversión, ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales. (Santander Trade, 2019)

-Económico: A principios de este año, para la Argentina, existían retos vinculados a la pobreza, el crecimiento y las dificultades de financiamiento.

Nadie imaginó que dos meses después el mundo enfrentaría una pandemia de una magnitud nunca vista, la epidemia causada por el virus COVID-19 tendrá en la Argentina un impacto multidimensional.

Específicamente, se prevé mayor contracción económica, con pérdida de empleo, el correlativo aumento de la pobreza y nuevos retos para el desarrollo sostenible y la paz social. El estallido de la pandemia encuentra a un país ya afectado por grandes desafíos socioeconómicos, que reconoce una crisis alimentaria, socio sanitaria y productiva. Naciones Unidas Argentina (19 de junio 2020).

La crisis generada por la pandemia presenta un triple shock económico en el nivel local: uno de oferta, debido a las medidas de aislamiento social, uno de demanda derivado de los menores ingresos que genera la paralización de la actividad económica y uno financiero, asociado a los problemas de liquidez que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la combinación de estos factores excepcionales llevará a que la economía argentina caiga un 8,2% en 2020 si la pandemia se controla, y hasta un 10% en caso de que se registre un segundo brote de coronavirus en el país.

Se prevé que los canales a través de los cuales la pandemia afectará el desempeño económico tendrán un impacto diferenciado en cada uno de los sectores de actividad.

La cadena de suministro de alimentos es una compleja red que implica a productores/as, consumidores/as, procesado y almacenamiento, transporte y comercialización. Cualquier alteración de esta red podría ocasionar cambios en cualquier nodo de la red de distribución. Asimismo, los cierres de los caminos y de las fronteras, las cuarentenas, las interrupciones de los mercados y la cadena de suministro y el comercio limitan el acceso de las personas a fuentes de alimentos suficientes y diversas (Alzúa y Gosis, 2020).

-Socio-cultural: La pobreza en la Argentina es un problema complejo, y como tal, su medición debe ser evaluada según su carácter multidimensional: educación, la salud y la calidad de vida. La inequidad en la distribución de ingresos tiene un papel significativo en esta problemática, pero los hogares pobres se ven afectados no solo por esto, sino por un conjunto de carencias que se superponen y requieren de políticas activas que implican más que la generación de ingresos. Las familias se ven afectadas por la inflación por lo

cual se encuentran más conservadoras a la hora de realizar gastos (Minijun y Ferrer, 2019).

-Tecnológico: La transformación radical experimentada a partir del desarrollo tecnológico trae como resultado una nueva manera de pensar en el desarrollo empresarial y en el mundo de los negocios. Es pertinente entonces deducir que la ciencia, la tecnología y la innovación se convierten en elementos claves para desarrollar procesos productivos exitosos, tanto en el sector real como en el de servicios, que mejoran los coeficientes de eficiencia y eficacia, base fundamental para mantener niveles de competitividad aceptables y que es conveniente gestionar con el rigor que exigen los demás factores de la producción (recurso humano o financiero). La innovación es ante todo fuente de generación de nuevas tecnologías y conocimientos. Las empresas generalmente se encuentran en un ambiente competitivo, donde la tecnología del proceso o la tecnología varían constantemente. La flexibilidad de la organización para detectar las necesidades tecnológicas del entorno le permite a la empresa acelerar los procesos para responder adecuadamente al cambio. La tecnología es también un recurso estratégico que se pone y se utiliza al servicio de un proyecto determinado. Los responsables del proyecto tienen que estar en capacidad de identificar claramente aquella tecnología que le permitirá establecer la diferencia necesaria en el mercado (Molina Penagos, 2005).

En el caso de Redolfi las nuevas plataformas de compra, requieren que la empresa realice innovaciones tecnológicas adaptándose a las mismas, debido a que los hábitos de consumo de las personas van cambiando.

-Ecológico: los consumidores muestran una preocupación cada vez mayor por los problemas de salud y medio ambiente y es interés creciente hace que las empresas que quieran aportar valor a la sociedad tengan que tener muy en cuenta la sostenibilidad del entorno, buscando el equilibrio entre eficiencia, exigencias sociales y naturaleza.

Existen regulaciones del consumo energético que se traducen en mayores costos ante la falta de economicidad en el consumo de energía no renovable. Esta situación no es ajena a la organización debido al equipamiento que posee, desde cámaras de frío, instalaciones de calefacción y aire acondicionado hasta la iluminación de las sucursales. Una cuestión a tener en cuenta también, es la combustión por la emanación de gases de los vehículos, llámese camiones, utilitarios y montacargas de la empresa.

Cumpliendo con el quinto factor de Pestel, Redolfi S.R.L se encuentra funcionando bajo La Ley N. ° 10208 POLÍTICA AMBIENTAL PROVINCIAL (2014). La misma trata la Información Ambiental provincial, profundiza en los derechos y deberes de información, los derechos de acceso, las obligaciones de informar, todo con detalle fortaleciendo este derecho de los ciudadanos en la temática. A partir de la ley toda persona física o jurídica tiene derecho a solicitar, consultar y recibir información pública ambiental completa, veraz, adecuada, oportuna y gratuita, así como también puede ser sancionado quien atente contra el medio ambiente en general.

-Legal: la empresa deberá estar atenta a los cambios legislativos próximos para poder adecuarse. La legislación tributaria está atravesando cambios vertiginosos en los últimos tiempos.

Diagnóstico de la situación

Desde la década de 1960 el análisis FODA se ha venido utilizando ampliamente como herramienta estratégica en empresas, organizaciones, productos e incluso personas. En efecto, según Daft y Marcic (2010) la formulación estratégica comienza a menudo con una evaluación de factores internos y externos que afectan la situación competitiva de una organización. El análisis de situación incluye una investigación de cuatro factores (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. En el análisis FODA las mejores estrategias realizan la misión de explotar las fortalezas y oportunidades de una organización mientras neutralizan sus amenazas y evitan (corrigen) debilidades. Es usual que las empresas estén alertas a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno e igualmente es una práctica común el que traten de identificar las fortalezas y debilidades que posean (Griffin ,2011).

La utilidad fundamental del análisis FODA es de ser una herramienta para la generación de estrategias. Es aquí que se tiene que encontrar elementos positivos (fortalezas y oportunidades) que superen a elementos negativos (debilidades y amenazas).

Análisis FODA de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Fortalezas:

-Vasta experiencia: Es una empresa que cuenta con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Lo que le permite tener, entre otras cosas, un mejor poder de negociación (ya sea con los proveedores, empleados, clientes).

-Ubicación geográfica privilegiada: la empresa está instalada James Craik, provincia de Córdoba, cuya localidad es favorecida gracias a la ruta nacional N. ° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N. ° 10 que les permite acceso a diferentes puntos del país.

-Manejo cuidadoso de las finanzas: un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que no se traslada el endeudamiento a los proveedores.

-Precios competitivos: se debe destacar que posee precios muy competitivos en todos los artículos de refinerías de maíz, en marcas como Hellmann's, Ades, Knorr, etc., lo mismo sucede en Gillette, entre otras.

-Economía de escala: es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás competidores, gracias a los volúmenes de compra que la organización realiza; los clientes son extremadamente sensibles a los precios y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

-Plazos de entrega relativamente cortos: debido a la política que persigue la empresa, de diferenciación del producto, los tiempos de entrega son acotados, en las sucursales tienen un plazo de 24 horas y en otras localidades es aproximado de 48 horas.

-Baja rotación del personal: esto es parte de su cultura empresarial, mantener al personal que está trabajando con ellos, en quien se confía, cuentan con promoción interna.

Debilidades:

-Ausencia del área de Recursos humanos: no tiene un área de Recursos humanos para el manejo de 132 empleados, desde Administración se liquidan sueldos, tampoco tiene un proceso de selección de los empleados.

-Inexistencia del proceso de inducción cargos y puestos de trabajo: al no tener el mismo, al ingresar los empleados a la organización, ellos aprenden su tarea mientras trabajan, lo que le ocasiona a la empresa algunos inconvenientes.

-Carencia de un sistema informatizado para el control de mercaderías: la tarea de control de descarga de mercadería la realiza un empleado de forma manual, ocasionándole periodos prolongados en esa tarea al operario.

-Falta de clasificación de los clientes: no se encuentran agrupados por volúmenes de compra ni por comportamiento.

-Alta sensibilidad de la demanda de los productos: los clientes son extremadamente sensibles a los precios.

Oportunidades:

-Aparición en el campo *e-commerce*: es una realidad que los consumidores están cambiando sus hábitos de compras y, la empresa no puede ser ajena a esta situación e incursionar en dicho mercado.

-Existencia de tecnología innovadora en el entorno: la posibilidad de incorporación de éstas, le da a la compañía la oportunidad de reducir los costos y obtener mayores márgenes de ganancias.

-Cambio en la política de compra de los consumidores finales: debido a la situación económica por la que atraviesa Argentina, gran variedad de consumidores finales que, anteriormente se proveían mensualmente en un volumen grande de compra en hipermercados; en la actualidad variaron esa conducta y, el abastecimiento lo realizan diariamente. Las compras que efectúan dichos sujetos las hacen en kioscos o pequeños almacenes, lo que lleva a aumentar los volúmenes de ventas a la organización.

-Incorporar nuevas representaciones: posibilidad de ser representantes de productos de consumo masivos

Amenazas

-Numerosas empresas competidoras en el rubro: los productos que comercializa la organización son de consumo masivo y siempre está latente la posibilidad de la instalación de nuevos competidores.

-Inestabilidad económica del país: los últimos años fueron vertiginosos para la Nación lo que produjo escenarios económicos cambiantes con proyección a mantenerse de igual manera en el futuro cercano generando una baja importante en la demanda.

-Crecientes costos: este aspecto está relacionado con el punto anterior, ya que, debido a la crisis económica de Argentina, los precios, por ejemplo, del combustible se encuentran en continuo aumento.

-Exigencias legales e impositivas: Ciertas reglamentaciones que se puedan tomar en los distintos niveles estatales ocasionarían la posibilidad del aumento en los precios y los costos que debe afrontar A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Del presente análisis de situación se desprende la importancia de la planificación estratégica, la cual radica en que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan,

una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino.

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad. Se caracteriza por ser: retroactiva (mira el pasado), actual (responde al presente), situacional (considera la política, el tiempo y el espacio), como así también; estratégica y prospectiva para analizar las variables internas y externas (responder al futuro).

La metodología para conseguirla sería a través de: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias.

La organización necesita el proceso de un plan estratégico en él que se determinen los objetivos por parte de los responsables de la empresa y se desarrollen las políticas necesarias para su cumplimiento teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las pertinentes prioridades de actuación.

El enfoque estratégico y metódico será abordado en el presente análisis, para esto es fundamental reorganizar a la empresa en aspectos culturales de dirección que tienen que ver con el rediseño del organigrama. La creación de nuevas áreas funcionales entre las cuales una debería ser el área de recursos humanos, con personal especializado tanto en lo concerniente a la liquidación de haberes y cargas sociales y, a la selección de personal, entre otras tareas. Otro aspecto a destacar es que, la productividad de los operarios del área de depósito no es explotada de manera eficiente, debido al trabajo manual y repetitivo que en ocasión de descarga de mercadería deben realizar. Por último, tener un conocimiento acabado y segmentado de los clientes le permitiría a empresa estar atenta a las necesidades e inquietudes de cada grupo.

La planificación estratégica es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. La correcta administración del proceso, proporcionará claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

Marco teórico

Origen del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral nace de un trabajo mancomunado de Kaplan y Norton (1992) quienes visualizaron que medir estrategias a partir de resultados financieros no era una solución global para la empresa. Por ello realizaron estudios y se dieron cuenta que los modelos de desempeño tradicionales, dependían fundamentalmente de las valoraciones de contabilidad y no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las organizaciones.

De acuerdo con estos autores esta herramienta utiliza la transformación de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Ellos ven y analizan a la organización desde sus cuatros perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos, aprendizaje y crecimiento; y la vinculación que existen entre las mismas por su relación de causa – efecto.

Concepto de Cuadro de mando integral

Para Kaplan y Norton (2016) el CMI constituye una herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores, los cuales deben medir de forma eficiente el cumplimiento de la estrategia, alinear los objetivos en todos los niveles y plazos de tiempo, además deben permitir la realización de revisiones estratégicas periódicas, aumentar la retroalimentación, favorecer la capacitación como así también participación, todo eso orientado a la creación del valor. Es un instrumento que ayuda a mejorar el desempeño organizacional, tomando en cuenta la visión y misión de las organizaciones. Aplica una investigación comprensiva; expone mecanismos útiles para mejorar la organización de manera significativa, guiándose por unas matrices de indicadores que auxilian en la medición y el control de objetivos estratégicos (Quintero Dávila, 2012).

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

-Perspectiva financiera: contempla indicadores financieros que resumen las consecuencias del accionar pasado. Exponen la estrategia ejecutada con sus resultados, para poder replantear los nuevos objetivos. Es fundamental para empresas que quieren maximizar sus utilidades (aumento de activos para los accionistas) a través de los indicadores financieros y ver si la estrategia se está cumpliendo con ese fin. Los puntos básicos a partir de los cuales se maximiza son: crecimiento de ingresos (mayor venta;

diversificación) y productividad (baja de costos directos, mayor eficiencia en las actividades financieras).

-Perspectiva del cliente: se maximiza utilidades a través de los clientes. Por lo tanto, se debe ofrecer en forma clara un valor agregado para el cliente que le permita, comprar y adquirir más productos. Esto se logra a través de: satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición de nuevos clientes y rentabilidad del cliente.

-Perspectiva de procesos internos: si la perspectiva del cliente nos dice que debemos entregar al cliente, la de procesos internos nos dice cómo hacerlo. Kaplan y Norton (2016) dividen a los procesos internos en: gestión de operación, gestión del cliente, innovación y procesos regulados y sociales.

-Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se analiza el papel fundamental de los activos intangibles y su papel en el desarrollo de la estrategia. Se tiene en cuenta tres categorías de capitales: el humano, el informativo y de la organización.

Para su óptimo desempeño, estas cuatro perspectivas, deben combinarse con inductores de procesos e indicadores de actuación, los cuales facultarían el cumplimiento de los objetivos, conectándose los mismos entre si y trasladándose la estrategia en un mapa de causa -efecto. Todo indicador se integra con los demás, reconociendo así la relación del factor que un indicador representa con los objetivos de la empresa materializados en indicadores financieros, transformándose estos en el último eslabón de la cadena.

Los indicadores establecen una relación de causa -efecto a veces llamada cadena causal que determinan los resultados finales y permiten explicar las diferencias entre los resultados reales y los objetivos preestablecidos (Sánchez Vazquez,2016).

Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos son el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales; ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos, permitiendo visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. Proporcionan una visión completa de la organización, integrando los objetivos de la misma y las principales relaciones que se establecen con ellos (Rodríguez Quesado, Aibar Guzmán, Lima Rodríguez, 2017).

Según Baraybar (2010), el éxito en las organizaciones no solo está ligado a la optimización de costes, sino también a variables como la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, el servicio al cliente, las habilidades de los empleados,

transformando la estrategia en objetivos medibles mediante la consecución de mapas estratégicos.

Plan estratégico

Según Pedrós y Gutiérrez (2012), la planificación estratégica formalizada de la empresa puede lograrse a través de la implementación del CMI, ya que permite obtener ventajas competitivas sustentables en el tiempo, las cuales conducen a la organización hacia el éxito. Estos autores ponen de manifiesto no solo la importancia de los procesos de definición de la estrategia, sino la forma práctica de llevarla y convertirla en un trabajo diario para todo el conjunto de personas de la organización.

Una vez valoradas cada una de las apreciaciones de los especialistas sobre el tema, el reporte de este caso concibe de forma general que el CMI formula, implanta, controla y gestiona una organización, vinculando efectivamente la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual conjugando indicadores financieros y no financieros en sus cuatro perspectivas; uniendo el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa.

Como toda herramienta de la administración, el cuadro de mando integral ha transitado, desde su concepción originaria, por una serie de transformaciones y adaptaciones que redundan en un modelo mejorado, nutrido por las experiencias de varias organizaciones en su utilización y por el aporte de prestigiosos autores que encontraron en el instrumento una posibilidad concreta de mejorar la gestión y el desempeño de las compañías.

Las motivaciones principales para el desarrollo y despliegue del CMI en la empresa Redolfi S.R.L permitirán identificar al menos tres eventos importantes: cambio, crecimiento y hacer de la estrategia el trabajo de cada individuo.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema.

Si bien se dejó de manifiesto que la distribuidora Redolfi S.R.L se sitúa dentro de valores óptimos de solvencia y liquidez para hacer frente a su cancelación de pasivos y obligaciones obteniendo con ello una posición privilegiada, también demuestra comportamientos pasibles de corrección en los diversos sectores involucrados, los cuales justifican la corrección de los mismos para subsistir en el mercado.

Producto del análisis de la información obtenida de la empresa se ve como necesario la formulación de un organigrama que sea funcional a la visión y misión de la empresa, a la vez de otorgar un rol protagónico a la nueva área de recursos humanos, para poder implementar las políticas de la dirección en todo sentido, y poder desarrollar el capital humano, la comunicación de las políticas de la empresa, la medición de satisfacción del recurso humano, la búsqueda de nuevos talentos para cada puesto, la retención del personal y la comunicación interna y externa ascendente y descendente. Para ellos se proponen indicadores que reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje de los recursos humanos disponibles.

El volumen de crecimiento de la empresa y el manejo familiar han llevado a no poner énfasis en la creación e implementación de una herramienta que colabore con la evaluación de desempeño de cada área ni de la importancia de generar información de calidad. La falta de una herramienta de control de gestión interno, genera problemas ocasionando demoras a la hora de tomar decisiones en el proceso de compras. El problema planteado es necesario que se resuelva para de esta manera poder lograr un mayor control de las operaciones que se realizan en el sector de las compras específicamente. Este mayor control tendrá como resultado un mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa y una mejoría en cuanto a las operaciones de la misma. Gran parte de las utilidades y la vida económica de la empresa van a depender en gran medida de una correcta toma de decisiones en las compras que esta realice. A esto se le debe agregar inconsistencias relacionadas con la planificación contable; al no utilizar sistemas automatizados se producen retrasos en las obligaciones administrativas y contables, afectando de manera circunstancial a la empresa.

Justificación del problema

Reviste importancia exhibir y proponer una solución a lo mencionado anteriormente. Para ello es fundamental diseñar un cuadro de mando integral el cual es un proceso de organización estratégica donde todo se encuentra relacionado. Solucionando la perspectiva de aprendizaje y conocimiento mediante un área de recursos humanos, optimizando los procesos internos mediante gestiones de calidad, exactitud de inventarios e implementando mejoras en las perspectivas de los clientes mediante un aumento de satisfacción de los mismos o aumentando la cantidad existente, obtendremos resultados positivos en la perspectiva financiera en términos de incrementos de rentabilidad. Los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables. Esta fidelidad solo se consigue mediante un

funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, a su vez, requiere un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

Conclusión diagnóstica

Para concluir se diagnostica que a raíz de la detección de los errores y de los problemas mencionados producto de la deficiencia en la información de la gestión y considerando la importancia que esta realidad reviste es necesario que se elaboren indicadores de satisfacción de clientes y retención de clientes, control de stock, de recursos humanos, de satisfacción interna y hacerles un seguimiento en forma detallada, conjunta y periódica e ir confeccionado las correcciones de los desvíos en tiempo y en forma, alineándolos con la meta organizacional.

Lo principal que se debe hacer es medir, para saber sobre qué aspectos hay que prestar especial atención para tomar decisiones adecuadas. La información recolectada de la medición, debe ser utilizada a modo de retroalimentación positiva. Esta retroalimentación, tiene como propósito en primer lugar, que los empleados vean el compromiso de la dirección en la planeación y, en segundo lugar, saber que existe un espacio común generado por la gerencia para que todos opinen y contribuyan con el proceso en lo que les compete. Para ello se utilizarán una serie de indicadores que establecen una relación de causa-efecto a veces llamada cadena causal que determinan los resultados finales y permiten explicar las diferencias entre los resultados reales y los objetivos preestablecidos.

Entendiendo que es una empresa rentable que cuenta con todos los recursos para solucionar las problemáticas cuestionadas, es que se recomienda la implementación de un Cuadro de Mando Integral. Los beneficios que se esperan obtener, son: maximizar la rentabilidad, mejorar la relación con los clientes, optimizar la comunicación y comprensión de la estrategia, alinear las metas estratégicas con el accionar y favorecer la participación en el proceso de toma de decisiones.

Con esta herramienta la empresa podrá alcanzar rápidamente resultados en el corto plazo y obtener el crecimiento que persigue, a la vez de obtener un orden estratégico a largo plazo conociendo qué tan cerca o alejada está del cumplimiento de sus objetivos.

Plan de implementación

Alcance

Contenido: Una vez concluido el diagnóstico de la empresa se presenta la propuesta del diseño de Cuadro de Mando Integral, en función de los recursos disponibles como así también los demandados, y la información obtenida del sistema. Es esencial que la alta dirección reconozca la importancia de su aporte y compromiso en la ejecución del mismo.

A través del desglose de la visión y la estrategia en las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y de aprendizaje, la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización, en todas sus áreas. Dicha actividad se debe realizar en conjunto y de forma coordinada con los dueños de Redolfi S.R.L para lograr un control más exhaustivo. No se analizarán estructuras de inversión, ni tributaria, cómo tampoco análisis formales de aplicación al sistema contable.

Para la puesta en marcha de la propuesta se visualizan dificultades o limitaciones, en lo relacionado a la organización de las reuniones destinadas a coordinar la planificación, muchas de las cuales se debieron realizar vía zoom como consecuencia de la cuarentena impuesta en el país.

Temporal: El proceso se implementará en el segundo semestre del año 2020 en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L y tendrá una duración de cuatro meses, esperando que se puedan cumplir los objetivos propuestos de manera gradual en el año 2021 (ver Figura 3-Gráfico de Gantt).

Ámbito geográfico: dado que la casa central de distribución se encuentra en James Craick- Córdoba, abarcará la misma y el resto de sucursales de la provincia.

Limitaciones: durante la redacción del trabajo se pudo identificar una única limitación, y es la manera en la cual la empresa llevará a cabo el plan de implementación ya que gran parte de los objetivos que buscamos lograr, implican acciones que deben ser llevadas a cabo por los recursos humanos con los que cuenta la empresa, por lo cual se debe tener en cuenta la capacidad que tienen de los mismos para adaptarse a los cambios.

:

Recursos involucrados

Para desarrollar el cuadro de mando integral se requieren una serie de recursos que se encuentran dentro de la organización. Para el desarrollo e implementación del CMI será necesario contar con un profesional externo.

En primer lugar, los recursos a utilizar son el tiempo y el personal. El tiempo (recurso intangible) es necesario para aplicar el CMI a través de las distintas acciones que se requiere para su implementación. Para ello, se deben llevar a cabo las capacitaciones al personal, ya que el conocimiento es necesario para la aplicación de esta herramienta en toda organización.

A su vez, también se deben utilizar como recursos los canales de comunicación tanto formales como informales para poder transmitir las estrategias mediante toda la estructura del ente.

Se propone entonces contar con los siguientes recursos para el desarrollo de la herramienta:

- Recursos informáticos para facilitar la disposición de la información en tiempo real en todas las sucursales. Los mismos posibilitan la coordinación de equipos de trabajo situados en distintos puntos, facilitando el intercambio de comunicación con los medios adecuados y mejorando la atención al cliente.

- Muebles y útiles, materiales e instalaciones que soporten y faciliten la agilidad.

- Contratar a un profesional experto en ciencias económicas para poder administrar, controlar y llevar adelante las distintas mediciones de los distintos indicadores a utilizar en el proceso de implementación del CMI.

- Gestionar el área de Recursos Humanos, a través de la (subcontratación) o tercerización de empresas consultoras de Recursos Humanos.

Tabla 1

Tabla presupuestaria

Recursos	Detalle	Costo de implementación (valor pesos)	Costo de mantenimiento mensual (valor en pesos)	Observaciones
Profesional Contador Público	-Diseño de CMI -Asesoramiento general	72,50 módulos por \$1860	\$134.850,00	Fuente: C.P.C.E Córdoba 19/09/2020
Capacitación empleados	Asesoramiento mensual	25 módulos por \$1860	\$46.500,00	Fuente: C.P.C.E Córdoba 19/09/2020
Sub total			\$181.350,00	
Costo total			\$181.350,00	

Tabla 1. Fuente de elaboración propia.

Acciones específicas a contratar o desarrollar

Analizando el diagnóstico actual de la organización se proponen las siguientes acciones específicas para implementar un exitoso CMI. Para lograr esto es primordial el compromiso de los dueños de cambiar situaciones deficientes de la empresa, o de mejorar aún más el proceso presente, siendo el motivo principal para poder construir el mismo.

Antes de empezar con el desarrollo del plan implementación es fundamental designar el equipo que lo gestionará conjuntamente con el dueño de la empresa. El mismo deberá estar compuesto por el encargado de ventas, el encargado de depósito, la encargada administrativa y el dueño de la empresa. Se cree que este equipo es el adecuado ya que, el dueño de la misma encarga en estas personas muchas de las tareas que hacen a la operación diaria.

Para involucrar a la compañía en el proceso de planificación y en especial al grupo designado a tal efecto, se propone capacitar al mismo en el proceso de planificación y sus implicancias. Además de ello, es importante que en alguna de estas reuniones de capacitación participen todos los empleados de la organización para que tomen conciencia de lo que significa este proceso. Es recomendable que estas reuniones concluyan con un comentario general a todos los empleados por parte del dueño, informando a los mismos en qué etapa de la planificación se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige la misma.

Desde el punto de vista relacionado a la perspectiva aprendizaje y crecimiento ante la problemática diagnosticada se propone indicadores que puedan medir la satisfacción de empleado. Se reconoce que la moral y la satisfacción del empleado son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción,

la calidad y el servicio al cliente. El objetivo de satisfacción del empleado se considera generalmente como el inductor de las medidas de retención y productividad.

En relación a los distribuidores de ventas se proponen capacitaciones con temas relacionados a estrategias de ventas, cuidado y control de mercadería. Para los empleados de depósito la temática se relaciona a la gestión y control de inventario, uso y manipulación de mercadería. Las capacitaciones son esenciales, siendo la finalidad de las mismas que el empleado aprenda, se capacite, adquiera habilidades y se incentive. Con estas actividades se busca estimular los conocimientos, destrezas y aptitudes de las distintas personas integrantes A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Acerca de la perspectiva de procesos internos, se propone una serie de indicadores que permitan establecer con claridad que cantidad de mercadería se debe comprar, de manera que no halla faltantes ni sobrantes de inventarios, realizar políticas de control de mercadería en cuanto a su calidad y cantidad. Sobre el mecanismo de ventas, los distribuidores visitan al cliente donde se toma el pedido y lo que se pretende es agregar un procedimiento mediante el diseño de una aplicación para celulares que permita al cliente realizar pedidos de mercadería por medio de la vía informática, además de tener la opción de realizar encuestas de satisfacción al cliente por medio de esta vía. Con esta alternativa se pretende obtener respuestas personalizadas e inmediatas fomentando de esta manera la innovación y el acercamiento con el cliente.

Como empresa se busca generar confianza y lealtad para con el cliente, esto implica un trabajo constante y continuo con el mismo, de forma que se sienta satisfecho con la empresa. Es importante realizar una depuración de la cartera de clientes, como también su segmentación por zona, por actividad, por volumen de compras, continuando siempre con la política de precios competitivos. Es importante escuchar al cliente, sus quejas, sus reclamos y sus propuestas de mejoras por medio de la implementación de una línea de comunicación telefónica, o redes sociales, generando de esta forma un estrecho vínculo con el mismo y haciéndolo sentir parte de la empresa. Si estas acciones se logran (ver Figura 4-Mapa estratégico), se tendrán resultados positivos logrando mantener, retener y aumentar la cartera de clientes.

Como último paso, se debe comunicar todas las propuestas y acciones descriptas a los empleados, para poder integrarlos a la gestión de este proceso; explicando los objetivos y así lograr desarrollar un sistema de información para apoyar el cuadro de mando.

A continuación, se verán reflejadas todas las tareas necesarias para cumplir con las acciones del plan de implementación, indicando el tiempo estimado que durará cada una de ellas. Se expone de esta manera el siguiente diagrama de Gantt:

N.º	Acciones/ actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reunión entre dueños, directivos y personal a cargo.	■															
2	Diseño de estrategias de las perspectivas involucradas		■														
3	Planteo del CMI a los jefes de cada área			■													
4	Exposición del plan estratégico a los empleados				■	■	■										
5	Capacitación a empleados						■	■	■	■							
6	Evaluación y estudio de clientes/rentabilidad										■	■	■	■			
7	Medición de desempeño															■	■

Figura 3- Gráfico de Gantt. Fuente: de elaboración propia.

El primer gran desafío para que la aplicación de esta herramienta se cumpla eficazmente es lograr que todos la interpreten correctamente y se sientan parte del cambio. Es importante que la empresa logre alinear a todo su personal con los objetivos a lo largo del proceso, pues de ellos depende una implantación exitosa. Además, la empresa debe hacer partícipe al personal sobre los logros obtenidos y así de esta manera motivarlos para seguir alcanzando objetivos.

Para hacer la estrategia más comprensible y gráfica, se aporta a continuación un mapa estratégico que representa la forma en que los indicadores están vinculados dentro de su correspondiente perspectiva y con las demás.

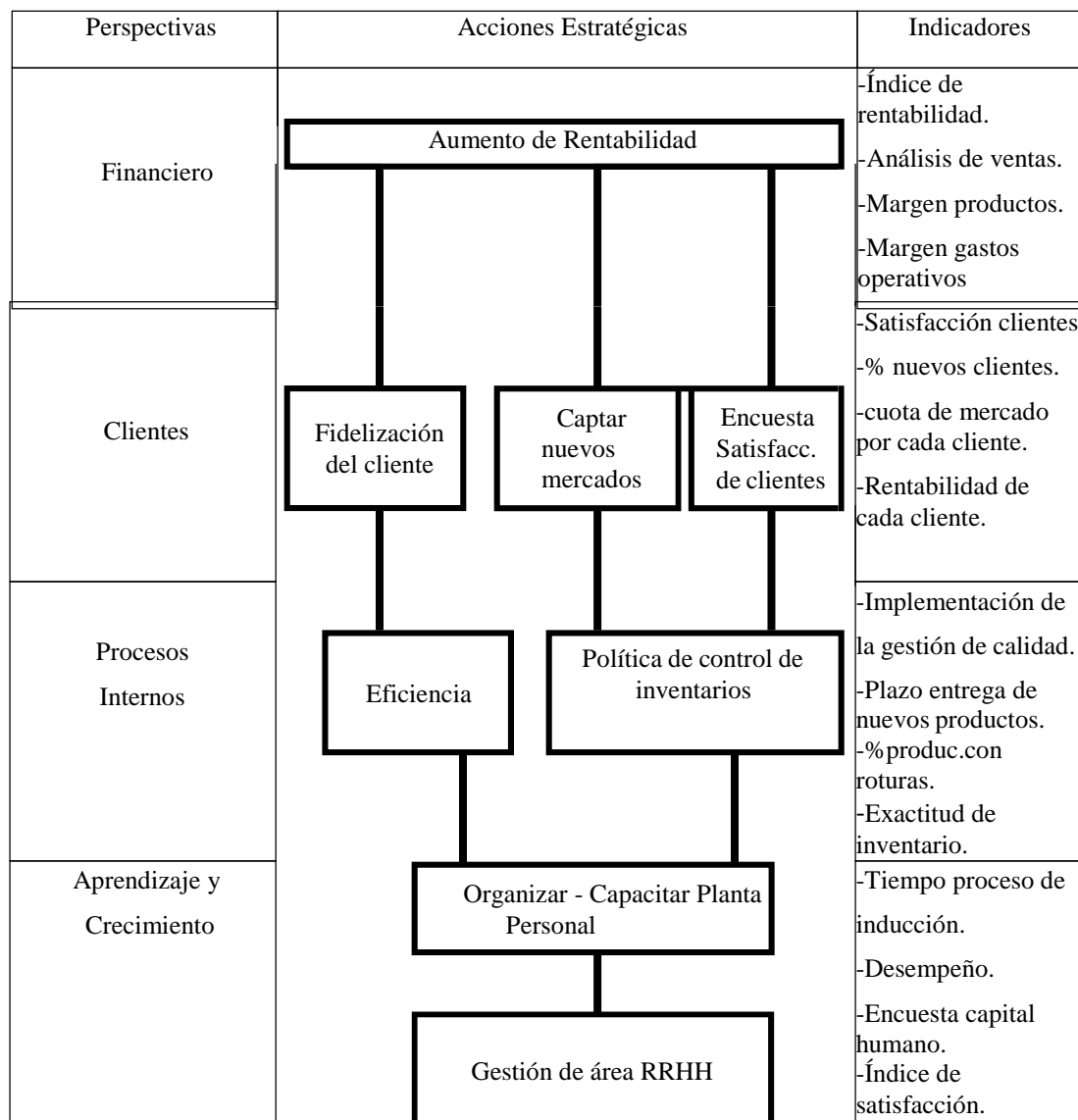


Figura 4- Mapa Estratégico. Fuente: de elaboración propia.

Se detalla una tabla con cada perspectiva, con sus correspondientes indicadores y sus fórmulas de medición, permitiendo medir la implementación del CMI. Una vez que se haya implantado el sistema, a los datos obtenidos se les irán realizando revisiones con los responsables de cada indicador con el objeto de validar los indicadores definidos. De modo que al comprobarse que los resultados ofrecidos son coherentes, su significado será interpretado correctamente y se deducirá que el funcionamiento interno de los indicadores es correcto.

Para la fijación de metas, sin descartar el elemento motivador, se parte de la experiencia pasada, así como de previsiones.

Se debe constatar de forma clara, cuáles son los indicadores claves a tener en cuenta en la medición de la implementación. En alusión a dichos indicadores, será necesario la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo las diferencias positivas o negativas que se hayan generado, las cuales nos indicaran las desviaciones producidas.

Es fundamental que con creatividad e imaginación se consiga que el modelo de CMI, ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

En el tratamiento de las mediciones del cuadro de mando integral se observa que a los objetivos se les asignó un nivel de desarrollo que será válido para cada perspectiva, a saber:

- Óptimo: Se conquistó el objetivo deseado.
- Tolerable: Aún no se alcanzó el objetivo planteado, pero es factible hacerlo.
- Deficiente: No se consiguió el objetivo.

Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones

En caso de desviaciones se deberá analizar cada plan de acción, proponer soluciones al problema, programar las revisiones a ejecutar, y ejecutar las acciones de mejora propuestas.

Para el seguimiento de este CMI cada responsable deberá realizar controles de forma periódica, según los ciclos de medición establecidos para cada nivel, monitoreándolo en tiempo real y perfeccionándolo. En la medida que se vayan disponiendo de los resultados, las hipótesis formuladas en la estrategia pueden ser contrastadas iniciándose así un proceso de retroalimentación, comparando los resultados obtenidos con resultados de periodos anteriores y verificando el avance de esta herramienta. El uso de los resultados de los indicadores permite identificar oportunidades de mejoras y tomar decisiones adecuadas para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 2

Cuadro de mando integral

Cuadro de mando integral J.A & A.J Redolfi S.R. L

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Responsable	Medición	Meta	Óptimo	Tolerable	Déficit.	Acciones
	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Índice de rentabilidad	$(\text{utilidad neta}/\text{ventas netas}) * 100$	Dueño de la empresa	Anual	20%	Más de 20%	Entre 15 y 10%	Menos de 10%	Seguir las tendencias del mercado y ajustar las estrategias de la empresa para aumentar las ventas.
FINANCIERO	Incrementar las ventas	Análisis de ventas	$(\text{ventas del período N}/\text{ventas período N-1}) * 100$	Dueño de la empresa	Anual	15%	Más de 15%	Entre 10 y 15%	Menos de 10%	Cotejar el crecimiento de ventas con el índice de inflación del país.
	Mejorar rentabilidad	Margen de productos	$(\text{monto total de ventas}-\text{monto total de costos})-1 * 100$	Gte.comercial	Por mes	20%	Más de 20%	Entre 15 y 20%	Menos de 15%	Revisión de precio de venta y margen de utilidad.
	Reducir costos operativos	Margen gastos operativos	$(\text{costos operativos}/\text{ventas})$	Gte.Comercial	Por mes	5%	Más de 5%	Entre 3 y 5%	Menos de 3%	Planificación de ahorro de insumos y optimización de recursos.
	Acrecentar satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	$(\text{cantidad de quejas del cliente}/\text{entregas}) * 100$	Gerente de ventas	Cada 6 meses	90%	Más de 90%	Entre 89 y 70%	Menos de 70%	Implementación de mejoras.
CLIENTES	Atraer nuevos clientes	Nuevos clientes	$(\text{clientes en el periodo N}-\text{clientes en el periodo N-1}) / \text{cliente periodo N-1}$	Gerente de ventas	Cada 6 meses	3 clientes	3 clientes	Entre 2 y 1 cliente	0 cliente	Programa de capacitación de mercado.
	Cuota de mercado por cada cliente	Retención de clientes	$[(\text{Un. ventas}) / (\text{Un. ventas mercado})] * 100$	Gerente comercial	Cada 3 meses	35%	Más de 35%	Entre 20 y 35%	Menos de 20%	Tener una base de datos de los clientes y estudiarlos para ofrecerles nuevos productos.
	Rentabilidad de cada cliente	Beneficio neto de un cliente	$(\text{margen bruto del cliente}/\text{Productos vendidos}) * 100$	Gerente comercial	Cada 6 meses	20%	Más de 20%	Entre 15 y 19%	Menos de 15%	Crear fichas de puntaje financiero de cada cliente.

PROCESOS	Establecer calidad de procesos	% de implem. de la gestión de calidad	(N.º de actividades realizadas /N.º de actividades programadas) *100	Dueño de la empresa y todas las áreas	Anual	85%	Más de 85%	Entre 75 y 84%	Menos de 75%	Disponer de un plan de actuación ante desviaciones.
	Disminuir los tiempos de entrega	Plazo de entrega de nuevos productos	Tiempo promedio de entrega	Dueño de la empresa y Jefe de Depósito	Diario	2 días	Menos de 2 días	Entre 3 y 4 días	Más de 4 días	Conocer la desviación de la empresa con respecto a la tasa de servicio que desee alcanzar.
	Disminuir mermas	% de productos con roturas	(N.º de productos con fallas/total de artículos ingresados) *100	Dpto. de logística y jefe de deposito	Cada 3 meses	5%	Más de 5%	Entre de 3 y 4%	Menos de 5%	Planes de prevención.
	Conocer cantidades de stock	Exactitud de inventarios	(Valor diferencia/valor de inventarios) *100	Gte.de compra y Gerente de deposito	Cada 3 meses	30 días	Menos de 30 días	Entre 30 y 40 días	Más de 40días	Mantener la información de producto actualizada y controlar venta y stock.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Implementar planes de capacitación	Tiempo de proceso de inducción	(Tiempo de duración de la inducción/tiempo programado para su realización)	Administrac.	Anual	5 días	Menos de 5 días	Entre 6 y 7 días	Más de 7 días	Determinar capacitaciones pertinentes por sector y frecuencia de realización.
	Calcular eficiencia operativa	Desempeño	(N.º de evaluaciones realizadas/ N.º de empleados)	Dueño de la empresa y administración	Anual	75%	Más de 70%	Entre 65 y 74%	Menos de 65%	Cumplimiento de objetivos por área, medidos por estándares de medición.
	Bienestar de los empleados	Encuesta de capital humano	Encuestas a empleados	Dueño de la empresa y administración	Cada 3 meses	85%	Más de 85%	Entre 75 y 84%	Menos de 75%	Planificar actividades, programas y valores aplicados a la mejora del clima laboral.
	Mejorar retención de empleados	Índice de satisfacción de empleados	Encuestas a empleados	Dueño de la empresa y administración	Cada 3 meses	85%	Más de 85%	Entre 75 y 84%	Menos de 75%	Desarrollar de planes de incentivos y reconocimientos para reforzar el compromiso de los empleados.

Tabla 2. Fuente de elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

A partir del diagnóstico efectuado en la distribuidora A.J & J.A Redolfi S.R.L se supo que está bien posicionada en el mercado producto de su trayectoria, pero se detectaron problemáticas ligadas a la falta de información de la gestión: ausencia de un departamento de recursos humanos, inexistencia de manuales de inducción y capacitaciones frecuentes en los depósitos, no llevar detallado un modelo de inventario, no realizar un seguimiento a cada uno de sus clientes ni de sus preferencias con el fin de retenerlos, restarle importancia al marketing y no contar con un sistema informático que englobe y registre toda la información de la empresa.

En los fundamentos teóricos se dejó de manifiesto que el éxito de las empresas de la actualidad se debe a la importancia de la información de calidad para la toma de decisiones y al valor que se le debe otorgar a los recursos humanos e intangibles, debido a ello se propuso la implementación de un cuadro de mando integral. El mismo permite monitorear y controlar los procesos facilitando la detección temprana de desvíos para su corrección. Para su implementación, se establecieron objetivos específicos que se alinearon con la estrategia de la empresa, definiendo indicadores de medición para cada una de las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton.

Por medio de la comunicación del plan de implementación, se brinda el conocimiento a los empleados de las acciones formuladas, logrando clarificar y comprender los objetivos de la empresa, de manera que todo el personal se sienta comprometido e implemente en sus actividades laborales las estrategias y propuestas planteadas. Cuando todos los empleados conocen perfectamente la visión, misión de la organización y entienden y comprenden las propuestas, para luego cumplir con los objetivos estratégicos, se obtiene un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral no es un modelo estático, su dinámica se evidencia, cuando al cuestionar la validez de la estrategia actual, surge otra, que puede responder rápidamente ante las nuevas situaciones que se generen en el entorno. Su diseño puede transmitir la idea de sencillez y claridad, pero no debemos confundirnos con que su desarrollo será fácil, ya que al proyectarse el mismo se deben incluir a muchas personas. Formar, capacitar e involucrar a cada una de ellas es garantía de que se consigan los objetivos marcados.

Como conclusión podemos decir que con el diseño e implementación de esta propuesta se quiere aprovechar al máximo los medios y optimizar los recursos, tanto humanos como materiales con los que cuenta la organización, permitiendo poner en práctica el sistema logístico de manera más eficiente, ayudando a la efectividad en la toma de decisiones y ofreciendo un mejor servicio a los clientes actuales y potenciales, contribuyendo además a la relación entre las acciones realizadas y las metas planteadas para un futuro, generando información en tiempo real e impulsando al éxito a la empresa.

Como recomendación, se sugiere que se llegue a la concreción del proyecto del nuevo centro de distribución de forma que se centralice toda la logística de la empresa y las áreas funcionales en un solo lugar físico con la consecuente reducción de los costos por acarreo de la mercadería, menos roturas y sobre todo un mejor aprovisionamiento a los clientes y sucursales y ahorro de tiempos y recursos, redundando en una mayor rentabilidad adicionada a la que ya se obtendría por la implementación del presente plan.

El CMI propuesto abarca cuatro meses, por lo tanto, se aconseja que, al finalizar ese lapso, se continúen las actividades propuestas en cada una de las perspectivas hasta que el equipo se afiance, conozca y practique a la perfección las distintas gestiones estratégicas.

Bibliografía

- Ley 10208. (s.f.). POLÍTICA AMBIENTAL PROVINCIAL. Córdoba, Argentina.
Recuperado el 23 de agosto de 2020, de <https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2014/07/LEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf>
- Acero, L. C. (2010). DIRECCIÓN. Recuperado el 5 de octubre de 2020, de <https://bit.ly/2UNjpHa>
- Alzúa, M. y. (2020). Impacto socio-económico del Covid-19 y opciones de política en Argentina”,. América Latina y el Caribe. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- Cadierno, R. N. (2017). Herramientas de gestión aplicadas al Poder Judicial.
- Cadierno, R. N. (2017). Herramientas de gestión aplicadas al Poder Judicial. juris. Recuperado el octubre de 2020, de <https://bit.ly/2HIClDd>
- Daniel Martínez Pedros, A. M. (2012). Introducción al plan estratégico. Ediciones Diaz de Santos. Recuperado el 29 de septiembre de 2020, de <https://bit.ly/2UYQqAB>
- Ferrer, A. M. (2019). *situación social en la argentina: sostener y profundizar la reconstrucción de la igualdad y la reducción de la pobreza*. Argentina: Voces en el Fénix. Recuperado el 01 de setiembre de 2020, de <https://www.vocesenelfenix.com/sites/default/files/pdf/02-Minujin.pdfpor>
- Humberto, Q. D. (2012). *Modelo Gerencial Basado En El Cuadro de Mando Integral*. Eae Editorial Academia Española. Recuperado el 01 de octubre de 2020, de <https://www.amazon.com.mx/Modelo-Gerencial-Basado-Cuadro-Integral/dp/3845492368>
- Kaplan, R. &. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona.
- Kaplan, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Boston Massachusetts.
- Michael, P. (febrero de 2019). Las grandes lecciones de Michael Porter, el padre de la estrategia empresarial. Madrid, España. Recuperado el 2020 de agosto de 27, de <https://www.ieb.es/las-grandes-lecciones-de-michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-empresarial/>

- Molina Penagos, R. (abril de 2005). ¿Por qué gerenciar el factor tecnológico en la empresa? Bogotá, Colombia. Recuperado el 4 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605306.pdf>
- Orbe, A. A. (2012). *Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de telecomunicaciones*. Ecuador. Recuperado el 10 de agosto de 2020, de <https://bit.ly/3kWE46A>
- Oyola, M. A. (2019). Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina. Córdoba, Argentina. Recuperado el 01 de septiembre de 2020, de <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1685/>
- PARADA, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Recuperado el 3 de octubre de 2020, de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Rivero, O. F. (2016). Análisis FODA: Un enfoque pragmático. *Pueblo Continente*, 27(1), 309-315. Recuperado el 4 de octubre de 2020, de <http://200.62.226.189/PuebloContinente/article/view/415/380>
- Santander, T. (2019). Argentina: política y economía. Argentina. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Tessore, A. (2019). Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa Distribuidora Rodo S.R.L. (. Córdoba, Argentina. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18415>
- Yolaine Rodríguez Novales, N. G. (2018). Metodología de Gestión utilizando Cuadro de Mando Integral en la Empresa Agroforestal, Pinar del Río. Recuperado el 01 de octubre de 2020 de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/336>
- Zanatta, M. S. (2013). La importancia del capital intelectual en las Organizaciones. Recuperado el 01 de octubre de 2020, de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2146/La%20importancia%20del%20capital%20intelectual%20en%20las%20Organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>